

新しい組織環境における労働者 【再】非人格化の時代

杵 渕 友 子

1. 本論の目的

企業組織とはある企業目的のもとに結成されるものであるが、そこに、これまたそれぞれに異なる目的を持った個人が組織成員として参加しているものである。成員に課せられた職務は、ひとつひとつ統合されて組織目的が完遂すると考えられている。この、日本人には違和感なく受け入れられている組織観も、特にアメリカをはじめとする欧米文化圏では職務と成員をとらえる流れが逆転しており、組織はまず職務設計があつて形成され、そこに人員が配置される、となっている。このことは、小稿のように議論の基盤を環境変化においている場合、組織と個人からの、環境変化に対する反応に彼我の差異が出るので、どちらの組織観に立脚しているかを自覚して論じる必要があろう。本論では前者の日本的組織観を前提としている。

組織を外部環境と不断に相互作用を続けているものと定めれば、その目的や手段も不断に見直され続けていなければならない。「統合」とは組織目的達成のために働く力のことであるが、経営管理論では、特に心理学の所見を基礎に、組織には「統合」に対抗する力、すなわち労働の「個人化」が課題になっている。それは労働の人間化と同義で、有名な一例を挙げれば、フォードシステムの修正として出てきたボルボ社のカルマ工場の試みなどがある。労働の人間化の運動は統合の力に対してつねに押され気味ながらも、一定の成果を蓄積してきているが、組織経営とは、この2つの相反するベクトルの均衡点での現象であると言ってさしつかえない。

かかる企業組織も、ネットワーク化とグローバル化という環境の2大変化の影響を受けて加速化したビジネス・スピードと、資材市場、金融市場、労働市場などあらゆる市場は国境という境界を越えた地球規模化の影響下にある。企業規模、事業ドメイン、地域を問わず、どの企業もこの新しい環境に速やかに適応することが求められている。現実問題として、組織形態、組織構造、本社機能、事業ドメイン、企画・調達・販売の方法、雇用関係、インセンティブ・システムなどどれも、企業が旧来の姿にこだわっていれば新環境での生き残りが困難になるだろう。新環境はまた、上述の「仕事の個性化」「労働の人間化」の新たな側面を浮き彫りにし始めている。

本論の目的は、環境変化に伴って変わりつつある組織現象の観察に基づいて、職務と成員の関係の新たな視点から「労働の人間化」問題にアプローチするところにある。正確に言うと、新環境では「労働の人間化」の問題は遠のき、「労働者の非人格化」が特徴になってくることの論証を試みるものである。

「労働者の非人格化」と言えば、すでにウェーバー（Weber, M）が効率的組織の理念型として提出している、官僚制組織の1要因としての「非人格的人間関係」を連想させるが、それは公式組織の秩序を守るためには、感情などの非合理的要素による混乱を排除することの重要性を唱えたものである。これとて、組織効率の定義に時間の概念を持ち込んだ場合、必ずしも正しいとは言えない要因ではあるし、何よりその非人間性はすでに問題の発生を予測させるもので、事実、官僚制組織の逆機能は顕現している。それはそれとして、ここでは官僚制組織はネットワーク組織ではないということに注目したい。前提が異なればたとえ同様の現象でもその持つ意味が違ってくる、ということである。すなわち、以下に詳述するように、組織と個人の関係が組織のネットワーク化によって変貌を遂げているので、労働者の非人格化は、官僚制組織では必要条件であったが、ネットワーク組織では必然になること、それに付随して、労働者の側にも新環境に適応するためにいくつか変化する必要があることを論じてみたい。

そのための手順としてまず、先述の環境の2大変化によってどのような要因が雇用関係に変化をもたらしているかを、①パワーの所在の移動、②帰属意識の変化、③社会的文脈の変容、の3点に絞って考察する。

2. パワーの所在（偏在から遍在へ）

ネットワーク社会は情報化社会と共に進行しているが、それが組織内外のパワーの所在に変化をもたらしている。そのことを、(1)人的資源の変容、(2)組織形態と組織構造の変化、(3)事業ドメインの決定、(4)雇用関係の変化、(5)本社機能の再検討、に分けて論じてみよう。

(1) 人的資源の変容

資本主義とは、資本家にパワーが偏在している謂いで、経営においてはその代理人である経営者が代行パワーの保有者である。それは経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の保有者に他ならず、彼が経営資源をマネジして利益を生み出すのが経営である。ところで、経営資源のひとつである人的資源のもつ意味は工業化社会の時代では明らかに、そしてサービス産業の時代においては一部において、肉体労働（レイバー）であった。ところが教育水準が向上し、通信情報機器が発達／普及した情報化社会では人的資源と情報がドッキングし（実はすべての経営資源が情報とドッキングしたのであるが）、人的資源のもつ意味は「知識」に変容したのである。換言すると、情報化社会では知識の価値に差異はあるものの、すべての労働者を知識労働者と呼ぶ社会でもあ

る。さらに、ネットワーク化により知識は容易に共有されるようになり、パワーが遍在するようになったのである。なぜ知識の共有をパワーの遍在と見なすことができるかと言うと、組織における権力格差を決定づける要素のひとつは、もてる情報の質と量の格差に依拠していたからで、情報が共有されてしまえば、権力の源泉が消滅するのは自然の成り行きだからである。実際、権力の、別のかつ有力な源泉であった資金はなくとも、知識があればインターネットを利用した起業も可能になってきている。

(2) 組織形態と組織構造の変化

ネットワーク化は組織の形態と構造にも変化をもたらしている。先述のように人的資源の変容によりパワーが遍在するようになれば組織の階層性が揺らいでくるからである。上下関係の成立を支えていた要素であった情報が共有されてしまえば、管理者と作業者との関係は支配―従属関係ではなく、依頼―受託の水平的関係になる。このように実質的に上下関係が消滅しつつあるのであれば、それに沿って組織形態も再検討する必要が生じてくる。今一度確認すると、ネットワーク社会の知識労働者とは弁護士や会計士などのプロフェッショナルばかりではなく、ネットを通じて仕事をする作業者全員を包含している。実際にモノを製造する現場ですら人的資源はレイバーとしてより知識としての価値が勝りつつある。ましてやレイバーの部分を下請けに出したり、海外生産に移転させたら、製造業といえども情報産業に属する企業に限りなく近くなる。しかし重要なのは、形態よりむしろ成員の意識において先に上下関係のフラット化が進んでいることだろう。これこそ、パワー関係の水平化、すなわちパワー遍在を推進するものである。

また、組織構造も文字通り不可抗力的にネット化してくるので、組織の求心力は遠心力のほうに奪われてゆくであろう。いわば限りなく分権化が増殖してゆく状態である。このとき組織の独自性あるいは存在基盤をどこに定めるかという問題はもはや無意味になっていくに違いない。すなわち組織の内と外の境界線は常に外縁に向かって移動中という現象が展開することである。組織構造の決定権はネット化が始まったときにすでに先端に移動したと捉えるべきなのである。

(3) 事業ドメインの決定

これと同時に本業とその他の分類、すなわち事業ドメインの決定も、実質的決定は組織の末端である現場で即応的意思決定が行われた結果、組織の水平的成長の軌跡が連なったというふうに、事後決定的になっていくだろう。決定権の末端移動は即、パワーの遍在をしめすものである。冒頭の統合と個性化の対立で言えば、統合の力が限りなく小さくなっている状況である。もとより現場の意思決定はトップの意思決定とは決定水準に違いがあるものだが、新環境においては企業の存立基盤が交渉によってつねに書き換えられているので、中央の意向が存在しないのではなく、

「交渉」において反映されるが、従来のように中央が主導権を握ることはもはやない。中央はいわば反応的に決定するのである。

言ってみれば、スピンオフ、撤退、提携、買収といったことが流れの中の泡のごとく、常に結実しあるいは消滅していくのである。たとえばメーカーにとってのサービス部門はあくまでもハードウェア販売後のアフターケアや関係維持などの隙間（ニッチ）的、サポート的役割であったものが、高度な技術知識を背景にサービス産業として本社からスピンオフして、収益をあげる例がある¹⁾。もはや事業ドメインも組織構造同様、事前にイニシアチブをもって決定するものではなく、動態として捉えるものになった。

（4）雇用関係の変化

同時に、知識労働者は必ずしも物理的に一カ所に集合している必要はないという現実的理由が追い風となって、雇用関係も変容しつつある。むしろネットワーク組織の利点は、出勤や就業時間などで人を物理的に拘束しないところにあると言えるのである。人的資源がレイバーであった時代には、人的資源は経済活動のボーダーレス化が進む中であっても、他の経営資源と比較して、もっとも移動が困難な資源であったが、人的資源の意味が知識となった今は、逆にもっともネットに乗りやすい資源に変容した。参加も離脱も容易になり、フリーな労働移動が可能となったのである。雇用形態として、正規採用以外に単発契約、短期契約、パートタイム、アルバイトなどに人材のアウトソーシングの範囲が拡大してくれば、労働者の側に雇用形態の選択を通じてキャリア形成を自己決定する機運が高まるだろう²⁾。となればその影響を受けて正規雇用者も、キャリア形成に対する感受性が高まり、受動的から能動的態度に変わっていくに違いない。労働者が企業に対して自己の職業生活について依存的であったときは去り、自律的、自立的に行動して自己決定する時代を迎えつつあるのである。すなわち組織は恣意的人事というパワーの行使（これは日本企業の強さを支えてきた要因のひとつ）をもちや望めず、高いキャリア意識を持ち始めた個人の自己責任というパワーに圧倒されるということである。

（5）本社機能の再検討

企業が購買活動や販売活動をインターネットを通じて行うことはつとに行われていることだが、すでに製品の企画の段階から外部の人材を投入することが始まっている。すなわち将来の商品計画といった、企業にとってもっとも機密的な意思決定すら外部の知識を投入しているのである。社外取締役、社外監査役導入の動きも盛んになり、もはや組織の中枢機構すら内外の境界が曖昧になっているのである。さらに、外部の知識には変わりはないが、今や消費者から欲しい商品のアイディアをインターネットを通じて募ったりなど、企画の段階における主客の逆転現象とも呼べることが起きている。やがて企業はすべてのビジネス・プロセス——研究開発、購買、製造、

販売、アフターサービス、そして人事勤労、財務などの管理プロセスまでも——インターネットを通じて請負人を募ることになるだろう。これは従来のユニット生産やプロジェクトの外注とは異なり、プロセスそのものに参加させるという新しい展開である。すなわち従来の発注方法の場合では、企業が最終納品の質や量、納品日を設定した。一方、プロセスに参加させるということは、ゼロから外部の人間と作り上げてゆくということである。こうなると本社機能をどこに限定するか、コア・コンピタンスをどこに定めるか、改めて検討することが必要になる。おそらくコア・メンバーの仕事、すなわち本社の機能はほぼトップ・マネジメントの機能に収斂してゆくであろう。その機能はビジネスのアイディアを出すことに集中特化するようになり、しかもそのアイディア実現のためのプロセスを開始するときにはすでに必要な人材を外部から調達し、プロセスの進行に伴って次々とそれらの人材を交代させつつ完成まで指揮をとることになるだろう。

以上5つの切り口を手がかりとして、ネットワーク化によるパワーの所在の移動、偏在から遍在へを見た。経営管理の政治力が及ぶ範囲と経済活動の範囲がほぼ一致しているときは中央にパワーが偏在しているほうが機能的である。しかし、ネット社会では経済圏のボーダーレス化はとどまるところを知らず、中央集権体制によるコントロールに固執してはむしろ機能不全を来す。形式だけではない、実質的多極分散型意思決定、すなわちパワーの遍在を認めるしかないのである。

3. 帰属意識（組織から職務へ）

すでに触れたとおり、アメリカを中心とした組織観によれば、企業はある職務遂行に必要な技能をもった労働者を募集・採用し、その職務ひとつひとつの集積によって組織全体の仕事が完成するととらえられている。そこでは労働者は自分の職能に適合した職務に乗ってキャリア（職歴）を形成してゆく。一方、日本の組織観では企業は人の集合体であり、新卒者の定期一括採用によって入社した新入社員は、集団研修のあと配属され、配属先におけるOJTを中心とした教育訓練を経てその職務に精通してゆく。すなわち職務に適合する人を採用するのではなく、人を職務に適合するように育ててゆくのである³⁾。こういう実状であれば当然、職務の要求する職能に当人の職能がマッチしないことが常態的に起きてくる。その場合は、経験者である上位者がサポートをして⁴⁾、当人が学習して成長するのを待つ。したがってある職務には重複して人材がいたり、ある職務には人手が手薄であったりすることが起きるが、チームとして個々の職務の調整をして組織全体に課せられた職務を完遂させているのである。その間にも労働者は頻繁なジョブ・ローテーション（時に転勤を伴う）を繰り返して、多様な職務経験・人脉を蓄積してゆき、やがて全社的視野を身につけた、その組織におけるジェネラリストとして成長・成熟してゆく。

以上の比較から、労働者が何に自分を帰属させているかを考えたとき、日米の差は明らかである。アメリカの労働者は職務に帰属し、日本人は組織に帰属するのが自然の成り行きであろう。

ところで現代では、所属組織（今述べたとおり、日本人労働者にとっては帰属先でもある）の境界、すなわち構造が曖昧化、組織寿命の短命化が進行している⁵⁾。まず境界の方から説明すると、日本型の長期取引システムにおいては社外の市場と組織内市場に明瞭な線を引くことが難しいグレーゾーンが存在している⁶⁾。金融市場におけるメーン・バンク制、株式市場の安定株主、商品市場における系列企業、労働市場における期間工やパートタイマーなどがそれである。

特に人的資源に限って見てみると、組織は雇用形態の多様化により正規雇用のコア・メンバーとその外に広がるその他の就労形態の労働者で構成されるようになってきている。コア・メンバーとは企業にとって原価ではなくむしろ資産と認識される人的資源のことでもある。教育投資の対象ともなるもので、投資である以上当然長期的関係を前提としている。この部分が縮小する傾向にあるのは、賃金コスト圧縮と勤労働機の活性化を目指した企業側の行動の結果である。一方、労働者の側においても、企業の要請よりも自己都合を優先する傾向が強まっているので非固定的な雇用関係は却って好都合なのである。かくて企業と個人の双方が固定的、長期的雇用関係を回避する点で利害が一致してきている。

一般に仕事を外注する理由は2つに分けられる。ひとつはその仕事が単純で企業外の誰でも一定水準の質をクリアできるものであるからか、今ひとつは仕事が特殊あるいは高度なため企業内の誰もできないから、である。従来は前者が外注の主な理由であったが、技術の高度化、専門化が進んだこと、技術の陳腐化のスピードが早まっていることなどから、かような人材を企業内で維持したり、育成するのはコスト的に不利になってきたため、後者の理由による外注が急増している。要するに、労働力は企業内の中核メンバー（内部市場）と外注組（外部市場）とに分けられ、さらに後者は一般的低技能者⁷⁾と特殊的高技能者に分けられるようになったのである。特殊の高技能者集団はレイバーとしてよりも知識の源泉とみなされることが多く、ネットワーク社会となじみがよいことはすでに触れたとおりである。

このように組織構成要素である成員がコア・メンバーとその他とに二極化し、かつコア・メンバー集団が縮小、その他のメンバーが多様化、拡大化しているのであれば、どちらの身分にしろメンバーは帰属の対象としての組織に盤石な印象をもてなくなっていると言って差し支えないだろう。

つぎに企業の短命化を説明すると、その原因はプロダクト・ライフ・サイクルの短命化と企業間競争の激化に求めることができるだろう。新旧技術交代の加速化で続々と新製品や事業が投入され、さらにマーケティング技術の進歩により消費者が企業によって操作されて「移り気」になっている。加えて消費者の嗜好も多様化しているので、ひとつのプロダクトが市場に参入してから退出するまでの期間が短期化している。その結果企業は常に新製品を市場に送り出さなければならないという圧力にさらされることになる。製品の研究開発コストは回収されることなく嵩み、企業の体力を消耗してゆくのである。前述の通りネット社会となればひとつの市場がボーダ

レスになるばかりでなく、各市場の壁も消滅するだろう。となれば文字通りすべての市場は地球規模でのオープンフィールドになるので、競争相手も同業者とは限らなくなり、企業にとっては、より困難な環境での生存を図らなければならない。これらの要因が複合的に作用して企業が盛業期を長く享受することを困難にしているのである。労働者は自分の寿命より所属企業の寿命の方が短い可能性を知り、転職を当然視するようになるだろう。

拠り所としての組織がこのように頼りないものとなれば、労働者はどこに自身の錨（アンカー）を係留させればいいのか。シャイン（Schein, E., H.）⁹⁾ は文字通りキャリア・アンカーのタームを用いて、働く人の職業上の自己概念を分類した。シャインによれば、人はその人の自己概念、すなわちキャリア・アンカーに導かれてキャリアを展開してゆくという。アンカーは「導く」より「係留する」ものだが、たとえば自己概念にそぐわないキャリアを形成しようとしても、いつかはキャリア・アンカーによって、自己概念に適合するキャリア・コースに「引き戻される」ということから命名されているものである。このときアメリカの労働者にとっては、自己概念あるいはキャリア・アンカーを具体化したものが職務なのではないだろうか。その点、日本人は自己概念に適合した企業組織に所属し、自己を帰属させてきた。すなわち日本人にとってはキャリア・アンカーを具象化したものは所属組織だったのではないだろうか。それが危うくなった今、日本人労働者は帰属先を職務にするようになると予測するしかないであろう。

4. 社会的文脈（ハイ・コンテクストからロー・コンテクストへ）

かくて、移動性が高く、かつ帰属意識の薄い成員から成る組織が出来た。これは従来の、定着性が高く、かつ帰属意識の厚い成員から成る日本的企業組織とは正反対の性質の組織である。この転換が組織内の社会的文脈に変化を引き起こしている。社会的文脈とは、その社会のもつ共通認識とも言えるもので、成員同士の長期にわたる対面的交流の歴史があって醸成されてゆくものであり、従来日本社会は高文脈社会、いわゆるハイ・コンテクスト社会に分類されてる⁹⁾。ハイ・コンテクスト社会では成員同士の情報の共有度が高いので、個人の属性に関する情報の意味が確立している。すなわち家柄、学校、勤務先、出身地、居住地、職業、などに対する評価、端的に言えばランキングが社会内でほぼ合意をえている社会である。だからこそ日本人は勤務先の組織に自分を帰属させて、社会内での自分の位置づけを行ってこれたのである。ところがこの社会的文脈が薄く、すなわちロー・コンテクストになってきている。すでに見たとおり、労働者の移動性は高くなってきている上、インターネットを介した組織参加、そしてファックス、携帯電話、メールなどの通信機器を利用したコミュニケーションにより、社会的文脈を豊かなものにするのに必要な、長期的、対面的交流¹⁰⁾ が不可能あるいは不必要になってきているからである。人々はフリーに動き回り、利害が一致するところで関係を結び、タスクが完成すれば、関係を白紙に戻し、新たなタスクにふさわしい新たな関係を構築する。しかもこのプロセスを、人々はほ

と顔と顔を合わせることなく通過できるのである。このようにネット社会では、お互いの属性を知る機会もないし、もとより属性を関係締結の判断材料にはしていない上、もっぱら当該タスクに必要な職務知識の具備と納期と質を守ることを条件として関係の締結、継続、中断、終結の決定されるのである。すなわち社会的文脈のロー・コンテクスト化である。

5. [再] 非人格化の時代

以上、パワーの所在、帰属意識、社会的文脈の3つの分析枠組みから、組織環境の最新の変化を論述した。これらの変化の指し示すところは個人と組織のつながりの変化である。まとめると、知識労働者は知識という資本家に集中していたパワーの源泉である資本に相当するパワーとネットワーク社会到来の波に乗って、企業に依存的に生きることから解放されてきている。また、ネットワークの発展は企業組織の生き残りを脅かし、かつ組織の境界を曖昧にしつつある。そこから個人と組織の関係も短期化、不安定化、せざるをえなくなり、労働者の帰属の対象が組織から職務に変わってきている。さらに組織社会がロー・コンテクストになることで労働力としても個人の属性に関する情報が仕事の発注先選択に決定的要素にならなくなってきている。

日本企業において労働者の能力の査定は、顕在能力（実績）、に加えて潜在能力（学歴、資格など）と属性（性別、国籍、年齢、出身校、家柄など）にも重きが置かれてきた¹¹⁾。特に属性の割合が大きいのが、日本企業の特徴である。ハイ・コンテクストの社会では労働者の属性に関する情報が共有され、その価値が認識されているが、ロー・コンテクスト社会では属性情報はほとんど意味を失う。すでに見てきたとおり、企業組織がロー・コンテクスト化してきているので、成員の属性情報は無意味化してきている。すなわち、どこの誰かということではなく、必要とされる職務能力をもっているか、一定の時間内にそれが発揮できるか、そののみを判断材料として仕事が依頼されるのであり、それは「労働者の非人格化」のなにもものでもない。換言すると労働者は人格のなかの職務能力という機能的側面のみだけで存在することにほかならず、本論ではそれを「労働者の[再] 非人格化」名付けたのである。ハイ・コンテクストの社会では労働者の属性情報が処遇に差別を生む方向に作用したこともあったろうが、それも消えてゆくであろう。

周知のとおり、ウェーバーは官僚制組織の条件として非人格的人間関係を挙げているが、その目的は効率的組織運営にある。しかも非人格的人間関係の意味は、一言で言えば情実に左右されて仕事をしないこと、であった。当時は組織内人間関係は明らかに対面的交流であったであろうし、社会的移動の少ないドイツにあつては労働移動も盛んであったとは考えがたく、したがって雇用関係は安定的関係であったと考えて差し支えあるまい。となると本論が対象としている現在の状況とはかなり異なる組織環境である。組織の効率と存続を第一義としたとき、当時の組織環境から排すべきは、組織の人間関係に生じる、感情などの非合理的要素だったのである。

翻って現代の組織環境を眺めてみれば、すでに明らかにしたとおり、パワーは遍在し、成員の

帰属意識は薄れ、ロー・コンテクスト化している。労働者の非人格化は当然の成り行きなのである。

6. 労働者非人格化の結果

労働者の非人格化の結果、さまざまな付随現象が予想できるが、労働者側に関連するものに焦点を当てて、以下にまとめてみた。

(1) 公募（問い合わせ者—提案者関係）

従来、職務は組織内で上位からの命令によってなされてきた。その職務をこなすための職位が空席になったときそれを埋めるために社内公募の方法がとられるケースならすでに耳にしているところである。しかし、本論で言う公募とは、組織の枠にこだわらない公募で、仕事を請負性で執行することが主流になってくるということを指している¹²⁾。しかも、あるまとまりのある仕事は順次分割されて、その段階ごとにも公募が行われ、請け負われ、それが極小単位まで連なっていくというフラクタル性のある形式になるであろう。

公募による仕事の特徴は、発注者より受注者にイニシアチヴがある点である。これはパワーの偏在から遍在のパワー移行とも同調するものだが、タスクと報酬条件に納得したものが手を挙げるのであるから、文字どおり、命令（オーダー）の意味合いからは遠くなる。すなわち、旧来の両者の関係の、命令者—服従者から、いわば問い合わせ者—提案者になるのである。問題の問い合わせに対し、よりよいソリューションの提案ができた応募者が仕事を受注できるのである。

さらにこの点を考察してみると、地と図の関係で、状況が地で職務が図だとすると、地である状況が消えつつある事態が出現しているということである。かつてフォレット（Follet, M. P.）は、状況を説明することで必要な職務の遂行を、命令から説明への管理行動の転換で果たすことを説いた¹³⁾。すなわち状況を理解した労働者が自己裁量で仕事を行うことを、提唱したのである。これはひとつの労働の人間化と期を一にするものとして主張されたのであった。ところが今や、社会的文脈がロー・コンテクストになってきているため、状況は共有されにくくなっているため状況説明が困難になっている。すなわち地となる状況に関する情報がないまま、図である職務をこなす時代が来たのである。

さて、現実問題として公募を実施するとなると、毎回の公募は却ってコスト高になることがある。その最たるものは失敗の可能性という不確実性にともなうコストである。新規の請負先に仕事を発注する時、その不確実性は最大である。これを回避するために発注者は、1度発注して問題のなかった相手に、同様の仕事であれば、つぎのタスクも発注するという行動をとるようになるであろう。別の言葉で言えば、信頼関係の確立である¹⁴⁾。信頼が不安緩和の機能を負うのである。

(2) 自己ブランド

発注者が不確実性回避の動機をもつのは明らかであるので、「自己ブランド」の構築は重要である。それはイメージ戦略とは一線を画すもので、むしろ経営者感覚での自己ブランド管理を意味している。すなわち、受注した仕事に完璧を期すことは当然のこととして、労働市場もオープン・フィールド化している現代的状況においては、それだけでは不足であるということである。ブランドに対する意識をもつことは、企業にとっても個人にとっても重要になるということである。ブランドを構築する作業とは、いわば内政が外交を決定することに似て、自己の商品やサービスの個性を定め、水準を守ることで、外部にそれが発信され、しかも発信内容にも神経を配るということにほかならない。それには「ブランドが自ら価値をもつ」¹⁵⁾に至るまでを視野にいれるが必要である。こうして顧客のロイヤルティをいったん獲得できれば、ビジネスに余裕が生まれるので、仕事環境が向上し、さらによい仕事ができるという好循環を生むことができる。そのための自己ブランドである。

(3) 自己責任によるキャリア形成

すでに触れたように、特に日本企業の大卒男子の正規雇用労働者にとって、キャリア形成は会社主導で受け身的であった。企業は多様な職務を経験させることで、ジェネラリストを育成してきた。組織と個人の関係が固定的・長期的から不安定・短期的となった今、キャリア形成は労働者個人の自己責任となる。それは巨大な単一市場で、属性からフリーの機能人として、そしてその機能が多機能から単機能化した機能人、スペシャリストとして生きてゆくことである。「オタク」という、ひとつのことに熱中している人間に対し社会性の欠如を揶揄してつけられたこの呼び名も、非人格化した労働力が主流となるネット社会においては、協調性という旧来の日本企業では最もウエイトがおかれた性向よりも、異能の職務能力が雇用の判断材料の最たるものになるので、好意的な扱いを受けることになるだろう。

計画は何事もしろ立案も実行も不確実性要素が絡むので困難を伴うが、個人のキャリアもスタート時点で計画を立てられる人は特殊な例といえるだろう。シャインもキャリア・アンカーが明確になるのは約10年の職務経験が必要であろう、としている。労働者はせっかく企業の都合を優先したキャリア選択を強いられることから解放されたのであるから、職業に関するセルフ・イメージ、すなわちキャリア・アンカーに導かれつつ、かつ戦略的に現実との接点を結びつつキャリアを積んでゆけば、悔いの少ない職業人生になるのではないだろうか。

(4) 人格的交流

会社は従業員にとって擬似家族の側面がある。特に日本人にとって企業組織は機能集団であると同時に準拠集団であった。縷々述べてきたとおり、成員と組織との関係が変容し、その結びつ

きは機能だけに特化してきている。すなわち企業の準拠集団としての側面が与えてくれた恩恵を
もはや企業からは得られないということである。換言すると、日本型組織の特徴であった濃い関
係（他の成員との交歓や一体感）は組織効率だけでなく、成員に情緒の安定をももたらしていた
のだが、そのベネフィットが無くなるということである。となれば新時代の労働者の情緒安定は
他所で図らねばなるまい。家族を始め、趣味のグループ、同業者同士の集団、コミュニティ、さ
らにネットを通じたバーチャルな関係までを含めた、プライベートな交流にその代替を求めてゆ
かざるを得ないであろう。職場で非人格化した労働者は、プライベート・ライフで属性を取り戻
し、人格的交流をして全体性を回復すると予測したい。

7. 結 語

個人と組織の関係が固定的、長期的であった時代には仕事の個性化は管理者側の重要課題であ
った。ところがネット時代を迎えた今は、両者の関係が一回性の様相を帯びようになり、知識
労働者は非人格化する時代にあつては職能研鑽は労働者側の責任となる。労働者としての人間は
機械的組織の機能人として始まり、有機的組織にその全体性を獲得する方向に進みかけたあと、
あたかも再び機能人に戻ってゆくかのようなのである。しかし機能は機能でもその意味が、「手」か
ら「知識」に大転換したのである。時代はこのような知識を糧に仕事をする独立した個人営業者
（セルフ・エンプロイド）の時代であると特徴づけられるだろう。またその人にとって仕事生活
とその他の生活は未分化が進むだろう。19世紀末にアメリカでビッグ・ビジネスが誕生し、それ
と同時に労働者が自宅を出て職場へ通勤を始めたことを思い返せば、これも時代を遡行するよう
である。しかし、それは新しい組織環境のなせるわざで、同じように見える現象もその意味は大
きく違うのである。

【注記及び参考・引用文献】

- 1) ほんの一例を挙げれば、GE では販売した医療機器を、ネットワーク・システムによって高度な
知識を有する作業者が顧客の使用上の問題に対応する部門を独立させ、製品販売後も継続的に利益
を生みだせるようにした。今やGEにおいてサービス部門は製造部門と並んで同社の主要なビジネス
の柱となっている。
- 2) ただし、これには負の要素があることを見落としてはならない。雇用形態の多様化を指して、
1999年度版の『労働白書』では、「選職社会」という言葉が登場した。選職の主体は労働者個人にあ
るかのように響く言葉だが、実態は雇用者である企業の利益を優先した動きであり、雇用の保障が
後方に回ったものである。雇用形態が自由に選べるということは確かに、小稿でも指摘していると
おり、自己責任でキャリア選択ができるという側面もあるが、選択肢が先行して存在する結果、それ
に誘導されて安定性に欠ける雇用形態を選ぶ、フリーター志望の若年労働者や、余儀なくそれを
選ばされる労働市場弱者（すなわち中高年労働者、女性労働者など）を出現させる土壌が社会に生
まれたということと表裏一体の現象であることに留意する必要がある。

- 3) 最近では新卒者でも職務別採用を実施する企業が現れてきている。その先駆けとなった大手企業としては、資生堂が挙げられる。同社は財務、法務、販売、国際、マーケティングの5職種で、職種別採用を始めた (Aoshima=Kinebuchi *Changes in Organizational Traits and New Employee Education in Japanese Companies: Focusing on the Case of Shiseido Co., Ltd.* Japanese Society Vol.3 58-72 1999)。その他一般に、定期採用を通年採用に切り替える動きも出てきている。
- 4) 津田真澄 (1995) 新・人事労務管理 有斐閣 p.86
- 5) 日経ビジネス (1999/10/4号 p.28) 独自の調査によると、株式の時価総額によるランキングにおいてひとつの会社が上位 100 社以内に滞在する期間は平均 7 年以下と産出された。
- 6) 小田切広之 (1999/3/30~4/7) 企業の境界ー規模と効率 日本経済新聞
- 7) 本論で言うパワーの遍在に関し、この「一般的低技能者」は該当しない。『企業のなかの男と女』 (*Men and Women of the Corporation* (1993) by Kanter, R. M. Basic Books 高井葉子 [訳] (1997) 生産性出版) に引用されている、ミカエル・ピオーリらによる労働市場分断論の分類に従えば、第二セクターに入る労働力で、その特徴は「低賃金、昇進の階段が短く、外部からの競争によって雇用が不安定な傾向がある」 (p.285)。この引用からすると、第二セクターは内部労働市場の労働力のなかの一群のような印象だが、労働市場の内外を問わず、第一、第二セクターの分断はあると考えていいだろう。確かに本論でも指摘しているとおり、これからの労働者たちは自己都合を優先する傾向を強めてゆくであろうが、第二セクターに分類されるようであれば、上昇移動あるいは第一セクターへの移動の機会が構造的に奪われているグループに入ることを意味するだろう。
- 8) Schein, E. H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values* Revised Edition Jossey-Bass/Pfeiffer p.17
- 9) Hall, E. T. (1996) *The Hidden Dimension* Doubleday & Co.
- 10) コミュニケーションはバーバル・コミュニケーションとノン・バーバル・コミュニケーションに分けられる。バーバル・コミュニケーションはもっぱら言語によるコミュニケーションで、ノン・バーバル・コミュニケーションは声のトーン、ピッチ、表情、視線、姿勢、服装などが発する情報である。ノン・バーバル・コミュニケーションの情報量のほうが圧倒的に豊かで、複雑で、かつ相手への到達レベルが異なり深度も違うコミュニケーション・メディアとしては高度なものである。対面的交流とネットを介した交流の違いは、前者はノン・バーバル・コミュニケーションであり、後者はバーバル・コミュニケーションである。ノン・バーバル・コミュニケーションによって伝達される情報は、現段階の技術では、デジタル化不可能でネットでの交流では得られないものである。情報機器の発達によってコミュニケーションは一見、密になったようだが、コミュニケーション全体の内の大きな部分、重要な部分が交換されていないのである。
- 11) 杵渕友子 (1998) 能力主義管理の現状と今後に関する一考察——ミスミの事例を参考にして——城西大学女子短期大学部紀要 第15巻 第1号 pp.65-77
- 12) すでにミスミではこの方法で経営がされている。
- 13) Graham, P. (Ed.) (1994) *Mary Parker Follet-Prophet of Management* Harvard Business School Press (M. P. フォレット: 管理の予言者 三戸公・坂井正廣 [監訳] (1999) 文眞堂)
- 14) 杵渕友子 (1999) 文化による信頼関係成立の違い——信頼判断要素の違いから——産業・組織心理学会第15回大会論文集 pp.268-271
- 15) 青木幸広, 他 (1999) ブランド・ビルディングの時代 電通